

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DE UMA MARCA B2B –  
CASO DE ESTUDO “COMPASSO”**

**CESÁRIO MIGUEL BARROS LOBO DA FONSECA**

**NOVEMBRO 2020**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DE UMA MARCA B2B –  
CASO DE ESTUDO “COMPASSO”**

**CESÁRIO MIGUEL BARROS LOBO DA FONSECA**

**Orientador:**

**Doutor Paulo Jorge de Almeida Gonçalves**

**NOVEMBRO 2020**

## **Agradecimentos**

Com a conclusão deste trabalho, gostaria de expressar a minha gratidão para com todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, fizeram parte desta jornada e me apoiaram ao longo do desenvolvimento deste TFM.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, o professor Paulo Almeida Gonçalves, pela exigência, pelos conselhos, mas também pela simpatia e paciência durante todas as fases desta investigação.

À minha família, em especial ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã, por todo o apoio nesta e em todas as fases da minha vida académica e não só.

À Compasso, em especial à Paula Antunes, primeiramente pela amizade, mas também por todos os ensinamentos, profissionais e pessoais.

À Inês pela companheira incansável que tem sido em todas as circunstâncias desde que nos conhecemos.

## Resumo

As redes sociais são um fenómeno já amplamente difundido mundialmente e constantemente presente nas nossas rotinas diárias. Após o surgimento destas plataformas as empresas começaram a identificar as vantagens que estas apresentavam no que diz respeito ao contacto e interação com o cliente assim como divulgação de uma marca. No entanto essa postura foi muito mais aceite, estudada e adotada por negócios B2C.

Embora no âmbito B2B já se comece a assistir a algum interesse por parte dos gestores em integrar ferramentas de redes sociais nos seus negócios ainda existe muito caminho por percorrer, seja no âmbito académico seja no empresarial.

Assim decidimos realizar um caso de estudo da Compasso, uma *Destination Management Company* (DMC) de turismo *incoming* para saber qual a melhor forma de integrar as redes sociais na comunicação da sua marca.

Para este caso de estudo da Compasso procedeu-se à recolha de dados através de entrevistas a dois dos seus colaboradores, a um fornecedor e a um cliente. Desta forma, após a análise de todos estes dados foi possível concluir quais as preferências de clientes e fornecedores no que toca à interação e partilha de informação pelas redes sociais e alinhar essas conclusões com a estratégia da empresa.

Os resultados da investigação indicam que qualquer empresa beneficiará da presença nas redes sociais mesmo que seja apenas para marcar a presença da sua marca nessas plataformas e não para comunicar diretamente com utilizadores. No entanto ao comunicarem a sua marca nas redes sociais devem ter em atenção, por exemplo, o grau de formalidade ou informalidade com que o fazem, se devem associar-se a causas ambientais e sociais e partilha-las nas suas páginas ou para que *stakeholders* devem direccionar as suas publicações.

**Palavras chave:** Branding, Branding Digital, B2B, Redes Sociais

## Abstract

Social media are a phenomenon that is already widespread worldwide and constantly present in our daily routines. After the emergence of these platforms, companies started identifying the advantages of social media regarding the contact and interaction with the customer as well as the promotion of a brand. However, this attitude was much more accepted, studied and adopted by B2C businesses.

Although in the B2B scope, we can see some growing interest from managers in integrating social media tools in their businesses, there is still a long way to go, academic and business wise.

We decided to carry out a case study of Compasso, a Destination Management Company (DMC) of incoming tourism to find out the best way to integrate social media in the communication of its' brand.

For this Compasso case study, the data was collected through interviews with two of its employees, a supplier and a customer. This way, after analyzing all the data, it was possible to conclude what are the preferences of customers and suppliers regarding the interaction and sharing of information through social media and to align these conclusions with the company's strategy.

The results of the investigation indicate that any company will benefit from its presence on social media, even if it is just to set a presence on these platforms and not to communicate directly with users. However, when communicating their brand on social media, companies should take into account, for example, the degree of formality or informality with which they do it, whether they should associate themselves with environmental and social causes and share them on their pages or to which stakeholders they should target the posts.

**Keywords:** Branding, Digital Branding, B2B, Social Media

## **Índice de tabelas**

Tabela I - Variáveis e questões do guião de entrevistas .....	18
Tabela II - Caracterização dos entrevistados e entrevistas .....	20

## **Lista de Siglas**

**B2B** – Business to Business

**B2C** – Business to Consumer

**DMC** – Destination Management Company

## Índice

Lista de Siglas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1 Branding.....	3
2.1.1 Branding Digital.....	6
2.1.2 Branding B2B.....	7
2.2 Redes sociais.....	10
2.2.1 Redes sociais em B2B.....	13
3. Metodologia .....	16
4. Análise e discussão dos resultados.....	20
4.1 Análise de conteúdos .....	20
4.2 Discussão de resultados .....	26
5. Conclusões, limitações e estudos futuros.....	28
Bibliografia.....	31
Anexos .....	35



## 1. Introdução

As redes sociais são um fenómeno que atualmente faz parte do dia-a-dia de toda a gente e desde a sua aparição que muitas delas têm experienciado evoluções positivas consideráveis no que toca à adesão por parte do público (Agnihotri, *et al.*, 2016)

Estas plataformas surgiram como algo focado no uso individual dos seus utilizadores, para que as pessoas interagissem entre si, criando conteúdo e consequentemente o partilhassem com os seus pares de maneira a criar *engagement* (Chae, *et al.*, 2020). Ao longo dos anos foram sendo introduzidas novas potencialidades nessas plataformas, potencialidades essas que despertaram o interesse das empresas no que toca à sua entrada no mundo das redes sociais e mais tarde à inclusão dessas redes e das ferramentas por elas oferecidas na sua estratégia de *marketing* (Chae, *et al.*, 2020; Michaelidou, *et al.*, 2011; Swani, *et al.*, 2020). Assim, foi aumentando a atenção das empresas em perceber como poderiam tirar proveito das ferramentas que estas plataformas ofereciam para obterem alguns indicadores relativos aos seus mercados e comunicarem com os mesmos, informando-se acerca das suas necessidades e trabalhando para satisfazê-las da melhor maneira possível (Chae, *et al.*, 2020; Siagmagka, *et al.*, 2015; Swani, *et al.*, 2020; Swani, *et al.*, 2014). Isso provocou também um crescente interesse no estudo acerca da entrada das empresas no mundo das redes sociais, tendo-se tornado cada vez mais comum uma abordagem das empresas ao seu *marketing* e à comunicação com os seus clientes através de redes sociais. No entanto, o interesse por esse estudo verificou-se em maior quantidade nos negócios B2C (*business to consumer*) quando comparados aos negócios B2B (*business to business*) (Juntunen, *et al.*, 2020; Leek & Christodoulides, 2011).

Ainda pouco se estudou acerca das vantagens das redes sociais para negócios B2B (Sivarajah, *et al.*, 2020) nem como as mesmas devem ser utilizadas (Batum & Ersoy, 2016) no entanto assiste-se a uma mudança nesse registo assim como nas mentalidades de gestores de negócios B2B que já demonstram preocupações em olhar para as redes sociais como uma boa ferramenta a ser inserida na sua estratégia de *marketing*, ainda assim as estratégias existentes são muito pobres e baseadas em poucos ou nenhuns estudos científicos e os gestores mostram pouco conhecimento acerca das vantagens que as redes sociais podem trazer ao seu negocio ou como devem aplica-las.

Por isso mesmo, porque a comunicação das marcas de empresas B2B pelas redes sociais é menos abordada achámos pertinente, através de uma análise à situação de uma empresa turística que opera no mercado B2B, estudar a temática das redes sociais e quais são as mais corretas para afetarem positivamente a comunicação da marca deste tipo de empresas. A empresa em questão é a “Compasso – Incentivos e Turismo”, uma *Destination Management Company* (DMC), sediada em Cascais, com um total de nove funcionários e que trabalha sobretudo com mercado escandinavo. Uma DMC é uma agência turística que detém um grande conhecimento do destino onde opera e elabora e vende serviços personalizados, conforme pedido, a um intermediário (agências de viagens) estrangeiro.

*Research questions:*

- Os negócios B2B devem ou não, comunicar a sua marca através das redes sociais?
- Como devem as empresas B2B comunicar a sua marca aos seus *stakeholders* através das redes sociais?

Numa altura em que muitos negócios optam por apostar numa comunicação da sua marca através de redes sociais, muitos gestores de negócios B2B acabam por não escolher esse caminho uma vez que a maioria das páginas de redes sociais são destinadas a clientes finais. Assim, o primeiro objetivo é tentar fazer uma avaliação mais acertada acerca dos canais pelos quais os negócios B2B devem comunicar a sua marca, especificamente através do confronto direto entre a comunicação presencial e a comunicação através de redes sociais e contribuir assim para uma escolha mais assertiva dos canais de comunicação destas empresas.

O segundo objetivo será, caso uma empresa B2B opte por comunicar através de redes sociais, descortinar alguns pontos específicos como, qual deve ser a sua postura relativamente ao tipo de mensagem que passam (emocional ou formal; se devem associar-se a causas sociais/ambientais); qual deve ser o alvo das suas comunicações nestas redes (apenas clientes ou todos os *stakeholders*); ou se deve interagir diretamente com os utilizadores ou apenas limitar-se a partilhar conteúdos na sua página.

Desta forma pretende-se contribuir para a evolução e atualização da comunicação das marcas de negócios B2B, mas também contribuir para o futuro estudo da utilização

das redes sociais para efeitos de marketing nos negócios B2B no geral e nos negócios B2B turísticos em particular.

A metodologia escolhida para abordar este tema da presença nas redes sociais por parte de negócios B2B e a comunicação mais adequada a fazer nessas plataformas, será a metodologia qualitativa realizando-se uma recolha de dados que será feita através de entrevistas com colaboradores e clientes de uma empresa turística específica inserida num mercado B2B. Assim, a abrangência do estudo serão negócios B2B e como podem tirar o melhor das redes sociais.

O trabalho começará com um capítulo de introdução onde será apresentado o tema, as questões de investigação assim como os objetivos deste trabalho. No segundo capítulo será apresentada a revisão de literatura que terá dois subcapítulos, um que abordará a temática do branding e as suas adaptações ao meio digital e aos negócios B2B, e outro a temática das redes sociais e de que maneira podem ou não ser benéficas para os negócios B2B. No terceiro capítulo é feita uma apresentação da metodologia utilizada e a sua justificação. No quarto capítulo passamos à análise dos resultados e no quinto capítulo discutimos os resultados dessa análise.

## **2. Revisão de literatura**

### ***2.1 Branding***

Segundo Irimies (2012), o *branding* é o termo que “define a criação, recriação ou consolidação de uma marca, designando a complexa identidade de uma empresa, instituição, pessoa, serviço ou produto, em relação ao consumidor” (Irimies, 2012, p. 110). Complementando essa ideia Ouellette & Gray (2017) afirma que a marca é “a mensagem reconhecível, regularizada e padronizada da empresa” e que deve ser vista como uma maneira de uma empresa se “distinguir da competição” e de se destacar entre tantas outras publicidade e outros produtos (Ouellette & Gray, 2017).

O *branding* é muitas vezes mencionado como algo que sempre existiu desde que o ser humano vive em sociedade (Starcevic, 2016) mesmo antes da palavra adquirir o significado que lhe damos atualmente (Room, 1998). Não existiam sequer palavras como “marca” ou “publicidade” mas as práticas por trás destes termos que usamos já existiam em civilizações antigas (Starcevic, 2016), como por exemplo, as civilizações romana ou grega em que se promoviam produtos através de mensagens mencionando que certa pessoa no certo lugar comercializava o bem X (Room, 1998).

O *branding* mais próximo do termo como o conhecemos atualmente têm origem na altura da 1ª Revolução industrial (Room, 1998). Por esta altura a produção de bens em massa, impulsionou a necessidade de as empresas destacarem o seu bem como um bem de qualidade (Ouellette & Gray, 2017) pelo que a construção de uma boa marca se tornou algo muito importante (Room, 1998). Assim o *branding* tornava-se a maneira mais fácil de reconhecer um produto ou uma marca através de um logo (Ouellette & Gray, 2017).

Hoje em dia o conceito de *branding* que era associado apenas a bens de consumo estende-se também a marcas corporativas (Muzellec & Lambkin, 2009), e essas marcas (independentemente de serem de bens de consumo ou corporativas) são muito influenciadas não apenas pelos seus criadores como antes, mas por toda a sua envolvência (media, consumidores, tecnologia, etc.) (Bastos & Levy, 2012).

A tecnologia influencia atualmente de maneira profunda o *branding* de qualquer produto ou empresa (Swaminathan, *et al.*, 2020) e o sucesso das estratégias de *branding* dependem muitas vezes e em grande parte dessa mesma tecnologia (Ouellette & Gray, 2017). Para uma empresa, torna-se assim imperativo ter uma presença digital, uma vez que não estar presente nessa realidade é quase como não existir de todo (Rubin & Carmichael, 2018).

A evolução da adoção destas plataformas tecnológicas pelo grande publico levou a um ambiente em que as marcas e a sua imagem e significado deixam de ser maioritariamente influenciadas pelo seu criador e passam a ser influenciadas por uma serie de atores (internos ou externos à empresa) (Bastos & Levy, 2012), alguns deles que podem disseminar informação e opinião acerca da marca (Swaminathan, *et al.*, 2020). Nesse sentido é importante vincar a necessidade da presença das empresas nestas plataformas para que através das mesmas (sendo que as redes sociais são o principal exemplo) as marcas consigam de maneira mais fácil, barata, e rápida passar as suas mensagens a todos estes *stakeholders* (Bastos & Levy, 2012).

Ao estar presente e envolverem-se no diálogo que ocorre nestas plataformas as empresas irão conseguir através de troca de opiniões, concordâncias e discordâncias, ir moldando a sua marca e a sua imagem tendo em conta todas a partes interessadas (Cayla & Arnould, 2008; Huber, *et al.*, 2009; Rubin & Carmichael, 2018). Desta forma, ao terem em conta os seus *stakeholders* a marca consegue entrar num processo em que à medida que molda a sua marca os seus *stakeholders* vão se tornando cada vez mais apegados à

marca (Bastos & Levy, 2012). No entanto, para que isso aconteça, é fundamental que a empresa tenha a capacidade de manter a sua mensagem e a sua narrativa de forma coerente e consistente (Ouellette & Gray, 2017), só assim uma marca pode alcançar o objetivo a que se propõe (Rubin & Carmichael, 2018), sendo que ao não cumprir com essa tal coerência pode provocar uma quebra de confiança e ter de enfrentar consequências muito negativas (Steenkamp, 2020).

Esta confiança torna-se assim um elemento fundamental que irá ter um efeito positivo na maneira como potenciais clientes pesquisam informações acerca de determinada marca (Kannan & Li, 2017). Através dessa relação de confiança (baseada na consistência mencionada anteriormente) a marca conseguirá atingir um patamar cada vez maior de proximidade com o consumidor, e de maior afeto pela marca devido à sinceridade e autenticidade da mesma (Ouellette & Gray, 2017). Verificamos, então, que é fundamental criar uma relação de confiança com os *stakeholders* mas mais do que isso devemos tentar alcançar relações de afeto emocional pela marca, de maneira a aumentar a lealdade à marca (Rubin & Carmichael, 2018). A todo este processo ajuda também as marcas terem cada vez mais atenção a incluírem nas suas mensagens elementos intangíveis como identidade ou personalidade da marca (Bastos & Levy, 2012). “Se as marcas são vistas como tendo personalidade, então as pessoas podem relacionar-se com elas” (Bastos & Levy, 2012, p. 357).

Outro dos pontos que também é importante focar no contexto atual, e tendo em conta a afinidade das marcas com os seus *stakeholders*, é o facto de hoje em dia uma empresa de sucesso não ser vista apenas pelo que produz, ou pelo que lucra, mas também pelo seu papel social (Rubin & Carmichael, 2018). Hoje é esperado que as empresas tenham como missão algo mais do que a maximização dos seus lucros e são pressionadas pela sociedade a tomarem iniciativas de âmbito social ou ambiental (Swaminathan, *et al.*, 2020).

### ***2.1.1 Branding Digital***

A evolução tecnológica está cada vez mais a mudar o ambiente no qual as empresas estão inseridas e atualmente esse ambiente é de cada vez maior informação por parte dos consumidores que devido à evolução tecnológica e à fácil acessibilidade à informação online conseguem atingir uma menor assimetria de informação relativamente às empresas (Kannan & Li, 2017; Steenkamp, 2020).

Para isso muito contribuem novas plataformas que facilitam a comunicação e a criação e partilha de conteúdo multidirecional entre vários atores do mesmo ambiente (Vernuccio, 2014). Através dessas plataformas os consumidores podem agora pesquisar mais informação, emitir a sua opinião, fazer uma avaliação de um produto ou serviço (Kannan & Li, 2017) e tudo isso num “palco” com uma vasta rede de outros utilizadores que podem nem se conhecer (Kannan & Li, 2017; Steenkamp, 2020). Apesar de mais exigente, este novo ambiente digital permite criar valor para a empresa de maneira inovadora, nomeadamente através dessa interação de clientes nas plataformas (Kannan & Li, 2017).

A criação de valor através da interação dos clientes manifesta-se, por exemplo, através da gestão da marca em contexto digital. Neste contexto, a narrativa da marca que anteriormente (tal como mencionado no ponto do *branding*) era controlada pelo gestor, passa a sofrer, devido aos diálogos dos consumidores (com a marca e com outros consumidores) uma grande influencia dos mesmos, transformando um monólogo num diálogo com vários intervenientes, entre eles o *brand manager* (Steenkamp, 2020). Esta transformação em que o monólogo de uma marca passa a um diálogo com vários intervenientes aproxima a empresa dos seus consumidores (Steenkamp, 2020) e reforça a imagem e reputação da marca (Vernuccio, 2014).

Este diálogo constante não só entre consumidores, mas entre vários *stakeholders*, pode e deve ser acompanhado pela empresa de maneira a “colher” a informação e conhecimento partilhado (Steenkamp, 2020). Ao fazê-lo as empresas, abdicam de serem o único criador da narrativa e da imagem da sua marca (Rubin & Carmichael, 2018; Swaminathan, *et al.*, 2020), para passarem a ouvir os seus *stakeholders* e em conjunto com eles criarem e moldarem novas experiencias produtos e mensagens para a marca (Rubin & Carmichael, 2018; Steenkamp, 2020; Swaminathan, *et al.*, 2020) fazendo com que eles também façam parte do processo de construção da mesma (Vernuccio, 2014).

No entanto com toda esta facilidade em pesquisar e partilhar informação, os consumidores tornam-se mais informados e exigentes e as marcas podem deixar de ser um marcador explícito de qualidade fazendo com que os consumidores passem a valorizar mais as opiniões dos seus pares nas plataformas online do que as mensagens da marca (Swaminathan, *et al.*, 2020).

Nesse sentido é importante ter em atenção que este facto altera bastante os comportamentos de pesquisa (Kannan & Li, 2017) e os processos de decisão de compra dos consumidores (Vieira, *et al.*, 2019). Os consumidores conseguem atualmente reunir uma quantidade muito relevante de informação num tempo bastante reduzido. Em pouco tempo um potencial cliente consegue pesquisar informação sobre o produto, o seu preço e ver as opiniões de terceiros e tem ainda a possibilidade de comprar online caso assim o deseje. Desta forma podemos verificar que existe um encurtamento drástico no tempo da viagem do consumidor até à compra de um produto.

### **2.1.2 Branding B2B**

Strong (2016) refere que “a definição de branding B2B abrange a forma como uma organização B2B influencia positivamente o comportamento de compra, confere singularidade a uma organização e à sua oferta e reduz o nível de risco” (Strong & Bolat, 2016, p. 99).

A temática do *branding* quando abordada em contexto de negócios B2C, tem já a sua importância reconhecida, (Agnihotri, *et al.*, 2016) no entanto, o mesmo não acontece quando associado a negócios B2B, uma vez que esse lado foi muito pouco abordado até agora por estudos académicos existindo um reduzido corpo de investigação existente acerca da temática do *branding* nesse sector (Pyper & Gounaris, 2016). Um dos fatores que pode ser apontado para justificar a falta de atenção dada ao *branding* em negócios B2B, é a descrença por parte dos gestores desses negócios, em como os seus clientes são afetados pelo valor da marca que estão a comprar (Leek & Christodoulides, 2011).

Verifica-se assim alguma dificuldade em encontrar publicações atuais sobre esta temática, uma vez que as primeiras contribuições para o estudo deste tema foram feitas há algumas décadas e desde aí registam-se poucas publicações ou citações acerca da mesma (Juntunen, *et al.*, 2020; Leek & Christodoulides, 2011; Michaelidou, *et al.*, 2011; Swani, *et al.*, 2020).

O *branding*, quando aplicado no contexto B2C, provou várias vezes representar uma vantagem competitiva para as empresas, e por isso, os negócios B2B começaram a olhá-lo como uma forma de trabalhar a sua marca e os seus produtos (Brink, 2017; Swani, *et al.*, 2017). Apesar desse interesse, atualmente os *marketeers* B2B ainda não veem o branding como algo essencial (Guenther & Guenther, 2020), no entanto, para muitas empresas, a faturação B2B representa tanta ou mais faturação do que a B2C (Lilien, 2016), e talvez por isso o interesse no estudo desta área esteja gradualmente a aumentar, verificando-se agora uma maior procura pela associação do *branding* às marcas de negócios B2B (Meire, *et al.*, 2017), comprovada pelo aumento gradual dos orçamentos das empresas B2B para *marketing* e publicidade (Swani, *et al.*, 2014).

Apesar do valor já confirmado do *branding* para negócios B2C e de alguns pontos em comum possíveis de serem identificados temos de ter em atenção que existem diferenças relativamente ao *branding* B2B e por isso existem algumas especificidades (como poderemos ver abaixo) que exigem estudos separados deste tema quando abordado num contexto de negócios B2C ou B2B (Lilien, 2016).

Num contexto B2B a publicidade é muitas vezes considerada um tipo de comunicação secundária comparativamente às vendas pessoais, ao contrário do que acontece em B2C, onde a publicidade adquire grande importância na divulgação da marca junto do cliente final (Swani, *et al.*, 2014). No entanto, no contexto B2B, não devemos analisar o que é prioritário, mas sim olhar para esses dois tipos de comunicação como complementares (Muyllé, *et al.*, 2012). A venda *one-on-one* através de um comercial da empresa é um grande impulsionador de fé e de confiança, uma vez que o consumidor vê aquele comercial em questão, como alguém que representa na plenitude a identidade da marca (Strong & Bolat, 2016). Isto levará a uma grande confiança e apego à marca (Strong & Bolat, 2016), mas sempre através de uma figura concreta que é o vendedor e é por isso que é importante a complementaridade com outras formas de comunicação, para que a identificação do consumidor seja com a marca e não esteja tão apoiada num representante em concreto (Guenther & Guenther, 2020).

As características da compra são outro fator que normalmente assumimos como diferenciador dos negócios B2B e B2C, já que muitas vezes as primeiras têm um carácter mais técnico e formal e com maiores valores e *stakeholders* envolvidos, ou seja, um maior risco associado; e as segundas são mais influenciadas pelo fator emocional (Swani, *et al.*,



2014). No entanto podemos, cada vez mais, verificar algumas semelhanças e aproximações entre os universos de negócios B2C e B2B no que à comunicação das suas marcas diz respeito (Chae, *et al.*, 2020). Por exemplo, embora se possa associar ao *branding*, publicidade ou *marketing* B2B uma mensagem mais racional e funcional, pesquisas mostram que mensagens e conteúdos mais emocionais (tal como praticado pelas marcas em contexto B2C) são também muito importantes em B2B (Swani, *et al.*, 2017). Segundo Leek (2012), a comunicação mais funcional e objetiva é vista como uma prioridade na hora da tomada de decisão, no entanto o valor da marca para o consumidor também tem em conta estímulos emocionais, que inclusivamente serão muito importantes em alturas de maior risco para os intervenientes (Leek & Christodoulides, 2012). Quando o consumidor sente que determinada operação é de maior risco a empresa pode “colher os frutos” dos apelos emocionais feitos uma vez que devido a eles a perceção de risco por parte do cliente irá baixar, pois tem uma relação mais próxima com a empresa (Leek & Christodoulides, 2012). Assim o ideal será uma combinação de fatores funcionais e emocionais na comunicação de uma marca B2B (Strong & Bolat, 2016). A adição dos apelos emocionais à comunicação de uma marca B2B deve ser ainda motivada por outro fator. A relação com clientes num negócio B2B tende a ser mais duradoura e de longo-prazo pelo que apelos emocionais que criem relações mais próximas serão vantajosos para ambos os lados (López-López & Giusti, 2020).

Um dos pontos em comum é a pesquisa prévia que atualmente é feita pelos compradores, fazendo com que a decisão de compra muitas vezes já esteja tomada ainda antes do contacto efetuado com a empresa vendedora, graças à informação existente *online*, tornando a atuação e comunicação correta da marca é essencial (Cortez, *et al.*, 2020).

Uma marca B2B bem trabalhada, que se torne popular entre os seus potenciais clientes, tem uma maior probabilidade de adquirir vantagens competitivas face à sua concorrência aumentando o seu potencial de influenciar positivamente as vendas da empresa, aumentar o reconhecimento da marca no mercado, bem como a melhoria as relações existentes com clientes e *stakeholders* e aumentar a lealdade dos mesmos à marca (Swani, *et al.*, 2017). Por esse motivo é importante que os gestores de negócios B2B avaliem convenientemente o público-alvo do seu negócio e qual o melhor canal para chegar ao mesmo, ou seja, apesar das vantagens do *branding* em contexto B2B, assim

como a gradual mudança de atitude dos gestores relativamente a esse tema, é importante que exista uma avaliação correta do público-alvo e canal preferencial de comunicação para que esta aposta nas redes sociais se revele vencedora (Swani, *et al.*, 2014).

Nos pontos a seguir abordaremos a temática das redes sociais e em como elas se adaptam à realidade dos negócios B2B. Embora já tenham sido indicadas vantagens que as redes sociais trazem aos negócios B2B, tal não significa necessariamente que todos os negócios B2B devam ter uma presença em redes sociais (Badea, 2014).

## **2.2 Redes sociais**

Kaplan & Haenlein (2010, p. 59) mencionam que as “redes sociais representam um grupo de aplicações *web* que se baseiam nos princípios ideológicos e tecnológicos da *web* 2.0 e permitem a criação e troca de conteúdo criado pelos utilizadores.” A *web* 2.0 fez com que passássemos de um ambiente em que o utilizador era apenas um leitor, para um ambiente em que o utilizador é um leitor que também pode escrever e interagir com o conteúdo, assim o utilizador deixa de ser um agente passivo e passa a poder produzir o seu próprio conteúdo (Badea, 2014). As redes sociais inserem-se nesta realidade da *web* 2.0, onde os utilizadores não são apenas consumidores, mas também produtores que passam a gerar conteúdo e a interagir com outros utilizadores e conteúdos dos mesmos levando a que se abram portas a outro tipo de relacionamentos e conexões entre os utilizadores que são atualmente milhões de pessoas (Pempek, *et al.*, 2009).

Dentro do conceito de *web* 2.0 podemos incluir uma grande variedade de fóruns, blogs, chats, etc. (Mangold & Faulds, 2009), no entanto, podemos identificar outro tipo de plataformas que tiveram um enorme crescimento em termos de popularidade nos últimos anos, tais como o *Facebook*, que permite que os seus utilizadores “publiquem informações no seu perfil, como nome do usuário e fotografia, e interajam com outras pessoas de maneiras inovadoras, como o envio de mensagens privadas ou a partilha de fotos *online*” (Pempek, *et al.*, 2009, p. 227).

Apesar da grande disseminação das redes sociais e da sua criação ter sido pensada para o uso individual, muitas empresas ao longo dos anos passaram a usar as redes sociais como o *Facebook*, *Linkedin*, *Pinterest*, *Instagram* ou *Twitter* como ferramentas de interação com partes interessadas no seu negócio (clientes ou outros) (Agnihotri, *et al.*, 2016). Por essa razão, atualmente, uma das maneiras mais populares de se trabalhar uma

marca em certos mercados é através das redes sociais que estão a tornar-se uma ferramenta de *marketing* cada vez mais importante para as empresas (Chae, *et al.*, 2020). Devido à sua crescente utilização por grande parte do público, as redes sociais acabam por ser muitas vezes a principal ferramenta de pesquisa e partilha de informação sobre marcas, transformando-se assim numa ótima opção para as empresas aproveitarem ligações com potenciais clientes e interagirem diretamente com os mesmos (Mangold & Faulds, 2009).

Atualmente, os consumidores utilizam as redes sociais como um dos principais meios para investigar o que se passa num determinado mercado, comparar produtos e estabelecer relações de proximidade com as empresas (Nunan, *et al.*, 2018) ou seja, em certas situações as redes sociais possibilitam, mais do que outros meios de comunicação, o desenvolvimento de relacionamentos virtuais próximos que permitem aos participantes conectarem-se a vários níveis (Chae, *et al.*, 2020).

Esta realidade alterou por completo a maneira como as empresas interagem com os clientes (Siagmagka, *et al.*, 2015) uma vez que muitas delas consideram que ao optar por não implementar redes sociais nos seus negócios, podem rapidamente perder vantagens competitivas (Chae, *et al.*, 2020). Esse fator leva consequentemente a um crescimento significativo da presença de empresas em redes sociais, o que comprova que cada vez mais é unanime que as redes sociais se tornaram numa das ferramentas fundamentais para o plano de *marketing* de muitas empresas (Siagmagka, *et al.*, 2015).

Esta mudança de paradigma é provocada pelo carácter bidirecional que as redes sociais trazem para a comunicação empresa/cliente que acaba por fazer com que a componente de relacionamento entre a marca e o seu cliente seja muito maior, mais próxima e com outro tipo de acompanhamento, (Agnihotri, *et al.*, 2016) sendo que essa proximidade é visível atualmente nas redes sociais onde empresas regularmente incentivam os seus clientes e seguidores a interagirem com a marca nas redes sociais, através de “likes” ou “partilhas”, notando-se cada vez mais a proximidade nas relações entre as marcas e os seus mercados-alvo (Agnihotri, *et al.*, 2016).

Ao trabalhar desta forma a sua marca nas redes sociais as empresas incentivam interações rápidas e constantes com o seu publico e relações de proximidade, com o objetivo de aumentar a lealdade à marca, influenciar vendas e decisões de compra, (Swani, *et al.*, 2017) promovendo assim uma relação de proximidade que é muitas vezes

apreciada pelo consumidor que vê na presença digital da marca um meio extra através do qual podem entrar em contacto a mesma e obterem de respostas rápidas e oportunas (Agnihotri, *et al.*, 2016).

Se por um lado uma simples presença nas redes sociais não é suficiente para uma estratégia de sucesso exigindo uma estratégia de comunicação que tem de ser definida desde início por um gestor, facto que implica algum investimento, (Agnihotri, *et al.*, 2016) por outro lado as redes sociais são uma grande ferramenta para recolha de informações mais detalhadas sobre potenciais ou atuais clientes (Michaelidou, *et al.*, 2011). Assim, apesar do investimento necessário, quando bem utilizadas as redes sociais podem gerar resultados muito positivos e revelar-se importantíssimas para o estabelecimento de estratégias de comunicação e vendas (Agnihotri, *et al.*, 2016) uma vez que permitem o acesso a grandes quantidades de dados que consequentemente podem ajudar a uma otimização de toda a cadeia de abastecimento.

Com a grande expansão da utilização de redes sociais as empresas têm acesso a dados em tempo real que podem usar em seu benefício (Chae, *et al.*, 2020), no entanto, como mencionado acima no ponto do *branding* B2B, também a temática das redes sociais aplicadas a negócios B2B foi pouco abordada no contexto académico (Michaelidou, *et al.*, 2011) e a pesquisa sobre a adoção e uso de redes sociais por organizações B2B ainda está em fase embrionária (Siagmagka, *et al.*, 2015). Conseguimos ainda assim identificar logo à partida que os princípios básicos que guiam as interações das empresas B2C nas redes sociais podem servir para negócios B2B uma vez que os objetivos gerais acabam por ser semelhantes:

- Aumentar comunicação, partilhar informação e “sentir” o mercado (Chae, *et al.*, 2020).

No entanto existirão obviamente algumas diferenças entre as redes sociais quando aplicadas a um negócio B2C ou B2B (Lilien, 2016).

### **2.2.1 Redes sociais em B2B**

À medida que o interesse e a utilização de redes sociais foi aumentando o interesse pelas suas possíveis utilizações e potenciais benefícios para negócios B2B foi também aumentando, (Nunan, *et al.*, 2018) no entanto, tal como na área do *branding* B2B, o estudo das redes sociais em contexto de negócios B2B foi também mais lenta quando comparados com o contexto B2C (Sivarajah, *et al.*, 2020; Swani, *et al.*, 2020). Devido à pouca investigação pode haver a tendência para imitar estratégias adotadas em B2C e aplicá-las em contexto B2B, no entanto, isso será um erro uma vez que devido às diferenças entre mercados os estudos e as abordagens a este tema devem ser diferenciados (Swani, *et al.*, 2014).

Um grande número de gestores de negócios B2B reconhece as valências das redes sociais pela importância que ocupam no seu dia-a-dia, no entanto a adesão destes negócios às redes sociais é menos célere (Brink, 2017) assim como a elaboração de estratégias para digitais para as suas redes sociais (López-López & Giusti, 2020). Assim podemos verificar que ao contrário das empresas B2C, que rapidamente se adaptaram e começaram a usar redes sociais na sua comunicação, as empresas B2B, devido à diferença entre estes mercados, apresentam uma maior dificuldade em fazê-lo (Batum & Ersoy, 2016).

Lopez -Lopez & Giusti (2020) referem ainda que o que se verifica nas empresas B2C é que mesmo quando não existe uma estratégia delineada para as suas redes sociais elas ainda assim avançam com as suas iniciativas, ao contrario do que acontece com empresas B2B que, talvez por estar subjacente um maior grau de risco nessa comunicação não avançam sem uma estratégia clara.

Michaelidou, Siamagka e Christodoulides (2011) referem que pouco mais de 25% das empresas B2B usam redes sociais na estratégia de comunicação da sua marca e que as empresas que não usam redes sociais fazem-no por não acreditarem que se trata de uma ferramenta importante ou por não entenderem como as redes sociais os podem ajudar nesse objetivo de divulgação da marca. Talvez este processo mais lento de adoção de redes sociais por parte destas empresas B2B possa dever-se ao facto de ainda não terem explorado todas as potencialidades que estas ferramentas têm e que podem ser utilizadas a seu favor (Michaelidou, *et al.*, 2011).

Apesar do atraso que o estudo e a aplicação de redes sociais a negócios B2B leva, quando comparado com a aplicação a negócios B2C, as organizações começam aos

poucos a tornar-se cada vez mais conscientes dos contributos destas plataformas para os seus negócios (Meire, *et al.*, 2017), e a reconhecer algumas vantagens como a possibilidade (tal como no mercado B2C) de através da recolha de dados obter perfis mais concretos de clientes e no caso de negócios B2B de fornecedores também (Meire, *et al.*, 2017). Atualmente todas as interações nas redes sociais geram inúmeros dados que quando tratados tornam-se informação valiosa para a empresa (Chae, *et al.*, 2020). Devido ao carater de imediatismo e constante atualização das redes sociais essas tornam-se melhores meios para a recolha desses dados (Meire, *et al.*, 2017) cuja recolha, análise e consequente otimização acaba por ser “apoiada” pelas ferramentas de análise de dados que estas plataformas oferecem.

A quantidade dessas interações que darão informações acerca de mercados, economia, ambiente sociopolítico, fornecedores e competidores devem ser submetidas a análise para que consigamos alcançar uma otimização não só da comunicação com clientes, mas com toda a cadeia de abastecimento (Chae, *et al.*, 2020). Ao apostar numa presença nas redes sociais e ao incentivar interações não só com clientes, mas com vários *stakeholders* as empresas B2B conseguem promover a “destruição” de barreiras por vezes existentes entre estes atores contribuindo para relações mais próximas com os mesmos e permitindo a recolha de dados mencionada acima não apenas relativamente aos clientes, mas também a fornecedores, competidores ou potenciais parceiros (Brink, 2017). Assim um negócio B2B conseguirá usar as redes sociais na sua plenitude obtendo informações acerca de muitos dos *stakeholders* envolvidos no seu negócio e trabalhando depois para relações cada vez mais próximas (Sivarajah, *et al.*, 2020).

No entanto para essa utilização plena das redes sociais a empresa deve avaliar quais são os alvos das suas comunicações e qual a melhor maneira de chegar até eles. Num negócio B2C muitas vezes o foco de um gestor de redes sociais acaba por ser muito mais o cliente final para tentar aumentar as vendas da empresa através do fomento da interação e do incentivo à compra, ou seja, uma preocupação muito maior com a cadeia de abastecimento que fica a jusante da empresa decisão (Chae, *et al.*, 2020). Já num negócio B2B a empresa beneficia se interagir de maneira constante com os *stakeholders* da sua cadeia de abastecimento tanto a jusante como a montante e focar os seus esforços em otimizar a eficiência das relações tanto com fornecedores como com clientes (Chae, *et al.*, 2020). Este tipo de comunicação com poucas barreiras fomenta a confiança entre

parceiros permitindo mais eficiência nas interações da cadeia de abastecimento da empresa aumentando a coordenação entre parceiros e uma melhoria substancial nas tomadas de decisão (Chae, *et al.*, 2020).

Para que isso aconteça, e a otimização das relações com *stakeholders* seja uma realidade é necessária uma avaliação de qual a rede social mais adequada para chegar a cada um deles. As várias redes sociais têm orientações diferentes, sendo que algumas são mais orientadas para conteúdos gerais (Facebook, Instagram) e outras mais orientadas para conteúdos profissionais (LinkedIn) (López-López & Giusti, 2020). No caso de negócios B2B a rede social com maior significância é o LinkedIn (Iankova, *et al.*, 2019).

Outro tema, cuja abordagem é relevante são os tipos de comunicação de um negócio B2B nas redes sociais e quais as suas semelhanças e diferenças relativamente ao contexto B2C.

Por definição nos negócios B2B o carácter da comunicação vai ser de cariz mais técnico muitas das vezes, o que leva a que a comunicação destes negócios trabalhe mais com estímulos racionais (Swani, *et al.*, 2017). O uso deste tipo de comunicação deve-se sobretudo à consciência de que cada compra, pelos valores altos que cada uma comporta, representa um risco maior e cada serviço tem por vezes detalhes bastante técnicos, por isso a comunicação acaba por ser mais formal e racional para um maior sentido de segurança (Swani, *et al.*, 2020). No entanto algumas pesquisas referem que em certas situações apelos emocionais podem ser vantajosos para a relação com os *stakeholders* (Swani, *et al.*, 2017). Nem todas as interações com *stakeholders*, falando principalmente em trocas de informação, irão acarretar grandes níveis de informação funcional pelo que muitas vezes a empresa deve abandonar a comunicação racional e apostar em estímulos mais emocionais. Não deve ser descurado que por trás das comunicações de uma empresa estará um ser humano que muitas vezes pode ser “conquistado” mais facilmente com um apelo emocional (Swani, *et al.*, 2020). Este tipo de apelos demonstra muitas vezes uma maior taxa de sucesso junto de *stakeholders*, aproximando essas pessoas da marca, fazendo com que se identifiquem e estabeleçam relacionamentos mais próximos facilitando a partilha mútua de informação (Swani, *et al.*, 2020).

Cada vez mais existe uma inseparabilidade entre o contexto pessoal e o contexto profissional e nesse sentido apelos emocionais neste tipo de comunicação em redes sociais vão ganhando maior importância (Cortez, *et al.*, 2020). Ao aproximar-se do

indivíduo (e não da empresa) que está do outro lado o gestor consegue recolher cada vez mais informação benéfica para si, avaliando cada vez melhor os sentimentos da pessoa pela marca e estreitando cada vez mais essa relação para que em seguida haja em conformidade com o feedback que lhe é dado pelo utilizador (Sivarajah, *et al.*, 2020). Ao adotar esta atitude de definir o utilizador como um consumidor final (que pode ser influenciado, tal como qualquer outro) as empresas B2B podem ter maior possibilidade de humanizar as suas marcas, aumentar a ligação dessas marcas aos vários *stakeholders* e potencialmente aumentar vendas (Katona & Sarvary, 2014).

### 3. Metodologia

Para dar resposta às questões desta investigação optou-se pelo método qualitativo, método esse que revela ser o mais indicado para investigar temas que impliquem estudar fenómenos dentro do seu próprio contexto, difíceis de estudar através de dados quantificados (Abusabha & Woelfel, 2003).

Segundo Yin (2005) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. Assim sendo, uma vez que este tema da comunicação nas redes sociais em B2B se insere nesta definição, a metodologia escolhida foi o estudo de caso.

O mesmo autor refere ainda algumas das condições que se deve ter em conta quando optamos por estudos de caso e que se aplicam a esta situação, tais como, “o foco do estudo é responder a “como” e “porquê”; o investigador não pode influenciar o comportamento dos envolvidos no estudo; o investigador quer ter em conta o contexto porque acha que é relevante para o tema estudado”. Assim, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que se pretende saber um pouco mais sobre como os negócios B2B devem comunicar a sua marca nas redes sociais e sem influenciar qualquer parte envolvida no estudo.

Este tipo de estudo de caso é o mais vulgarmente encontrado, ou seja, com foco apenas numa unidade (empresa Compasso, neste caso). No entanto muitas vezes os resultados deste tipo de estudo podem ser aplicáveis a outros contextos ou situações (Ventura, 2007).

Ao encontro do que é mencionado por Yin (2005) foi feita uma revisão bibliográfica que serviu de base teórica para a preparação do estudo de caso e a definição



de quais os dados corretos a procurar na recolha de dados. Essa base teórica pode ainda auxiliar a uma possível extrapolação (mencionada acima) para outros casos menos específicos do que o abordado nesta investigação (Meirinhos & Osório, 2010).

Existem vários tipos de instrumentos para recolha de dados, sendo que uma das mais populares nos estudos de caso são as entrevistas (Yin, 2005). Os métodos escolhidos para recolha de dados foram entrevistas semiestruturadas, para as quais foi elaborado um guião (Anexo B) que tem como base a revisão de literatura feita anteriormente. Com este guião base o entrevistador consegue focar a interação do entrevistado nos tópicos que foram identificados como importantes para a investigação, mas sempre dando liberdade para que o entrevistado expresse a sua opinião e dê o testemunho da realidade que vive (Jamshed, 2014). Este tipo de entrevista, elaborada de maneira um pouco mais aberta, aumenta a probabilidade de se obter vários pontos de vista aumenta quando comparada a outros tipos de entrevistas ou questionários mais limitadores, e com um guião mais padronizado (Flick, *et al.*, 2004). As entrevistas são gravadas com o consentimento do entrevistado para que seja mais precisa a transcrição das mesmas e para que o entrevistador possa focar-se em manter o entrevistado orientado para os tópicos em foco (Jamshed, 2014).

Como mencionado anteriormente o primeiro passo no processo da recolha de dados foi a elaboração do guião que foi preparado com base na revisão de literatura, de maneira a abordar as variáveis importantes para a investigação. Assim demonstra-se, na tabela I, a ligação dessas variáveis com as questões do guião.

Tabela I - Variáveis e questões do guião de entrevistas

<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
Comparação entre comunicação da marca B2B através de redes sociais e comunicação one-to-one	<p>1. Qual a sua opinião sobre uma empresa como a Empresa X estar presente em redes sociais? Porquê?</p> <p>2. Acha que uma empresa como a empresa X deve apenas optar pela comunicação presencial ou também pelas redes sociais?</p>
Utilização de linguagem emocional nas publicações da marca nas redes sociais	<p>3. Que tipo de mensagem/conteúdos prefere ver por parte de uma empresa em redes sociais? Mensagens conteúdos de carater mais profissional e formal ou de carater mais emocional e informal?</p> <p>4. Acha que a empresa X poderia beneficiar deste tipo de comunicação informal/emocional?</p>
Inclusão de elementos de carater social/ambiental nas publicações da marca nas redes sociais	<p>5. A empresa X deveria associar-se a causas sociais e ambientais e consequentemente partilhar mensagens desse carater nas suas redes sociais?</p>
Comunicação unidirecional ou bidirecional	<p>6. Uma empresa como a empresa X deve optar por interagir com os utilizadores ou basta marcar a sua presença nas redes sociais meramente através de partilha de conteúdos?</p>
Direcionamento das publicações	<p>7. Diria que a presença da empresa X em redes sociais deve apenas ser orientada para os seus clientes ou também para parceiros/fornecedores?</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Após a elaboração do guião, o segundo passo dado na obtenção de dados foi a escolha dos entrevistados. Uma vez que a investigação seria um estudo de caso da Compasso, os entrevistados foram escolhidos de maneira a obter visões de vários interessados na comunicação da marca desta empresa, ou seja, elementos da própria empresa, dois tipos diferentes de fornecedores e um cliente. Foram, então, feitas

entrevistas com a diretora da Compasso, a assistente de vendas e marketing, dois tipos diferentes de fornecedores (hotel e operador marítimo-turístico) e 1 cliente. Todas as entrevistas tiveram o consentimento dos entrevistados quanto à gravação das mesmas e a garantia de confidencialidade por parte do entrevistador. Ao escolher as primeiras duas entrevistadas (a diretora e a assistente de vendas e marketing) procuramos obter uma informação mais completa acerca da maneira como a empresa se comunica com os seus clientes e fornecedores e também como comunica a sua marca seja digitalmente ou nouro tipo de iniciativas de comunicação.

Através das entrevistas a vários *stakeholders* conseguimos obter a sua visão acerca da comunicação feita pela Compasso através de redes sociais e quais as suas opiniões acerca de qual a postura que uma empresa B2B (neste caso a Compasso) deve ter. Estas entrevistas contribuíram para obter uma visão mais abrangente da comunicação da empresa através dos responsáveis pela mesma, da opinião dos clientes que são os principais alvos dessas comunicações e dos fornecedores que podem também ser influenciados pela comunicação da empresa nas redes sociais. Conseguimos, assim, ter opiniões provenientes de várias áreas, com vários tipos de experiências e backgrounds, ou seja, diferentes visões sobre como as redes sociais afetam as relações com a marca Compasso.

Os últimos dois passos do processo da obtenção de dados foram as transcrições fiéis das entrevistas para documentos Word para que posteriormente pudessem ser tratadas e analisadas individualmente. Para a análise a cada uma dessas entrevistas foi usado o programa Maxqda. O programa em questão permite codificar as entrevistas identificando trechos da mesma e dividindo-os em códigos e subcódigos que posteriormente irão ajudar na categorização dos conteúdos das entrevistas no que toca às questões identificadas como importantes para a investigação. Assim, a codificação das entrevistas foi feita de maneira a que os códigos principais ficassem afetos a cada uma das questões do guião e a cada um desses códigos foram acrescentados subcódigos que correspondem às respostas dadas por cada entrevistado. Desta forma fica mais clara e facilitada tanto a análise individual a cada entrevista como a comparação entre respostas de entrevistas diferentes.

## 4. Análise e discussão dos resultados

No grupo dos elementos escolhidos para serem entrevistados, três eram do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Todos trabalham em empresas turísticas (3 entrevistados em agências de viagens, 1 em hotelaria e o último num operador marítimo-turístico). 3 entrevistas foram feitas presencialmente e 2 por reuniões Zoom. Uma das entrevistadas do sexo feminino é Sueca e por isso a entrevista foi feita em inglês. Apresenta-se na tabela II, a caracterização dos entrevistados e das respetivas entrevistas.

Tabela II - Caracterização dos entrevistados e entrevistas

Entrevistados	Sexo	Nacionalidade	Cargo na empresa	Atividade da empresa	Meio de entrevista	Duração da entrevista
Entrevistado 1	F	Portuguesa	Diretora	DMC	Presencial	30 minutos
Entrevistado 2	F	Portuguesa	Assistente de vendas e Marketing	DMC	Presencial	29 minutos
Entrevistado 3	M	Portuguesa	Diretor de vendas e marketing	Hotelaria	Zoom	30 minutos
Entrevistado 4	M	Portuguesa	Sócio-gerente	Operador Marítimo-turístico	Presencial	20 minutos
Entrevistado 5	F	Sueca	Project Coordinator	Agência de viagens	Zoom	15 minutos

Fonte: elaborada pelo autor

### 4.1 Análise de conteúdos

Terminada a transcrição das entrevistas e a categorização de passagens importantes em códigos e subcódigos, passou-se para a fase da interpretação da informação resultante desse tratamento de dados. O anexo A apresenta, precisamente, os códigos e sub-códigos utilizados para o tratamento e análise das entrevistas. Em diferentes entrevistas foram encontradas semelhanças em alguns pontos de vista, ou seja, opiniões

partilhadas entre os entrevistados, mas foram também encontrados pontos de vista individuais que, apesar de não serem partilhados por outros entrevistados são relevantes tendo em conta a revisão de literatura desta investigação.

### **1º Tópico: A presença de uma DMC nas redes sociais.**

Neste primeiro tópico em que se pretende perceber qual a utilidade que os entrevistados atribuem às redes sociais no que toca à comunicação da marca da Compasso, todos eles começaram por afirmar que independentemente da área em que a empresa atua, a presença nas redes sociais hoje em dia é fundamental, nem que seja “apenas por visibilidade”, segundo o entrevistado 3. “É onde muitas pessoas escolhem passar o seu tempo livre” (entrevistada 5). A entrevistada 1 concorda com esta visão afirmando que as redes sociais são de facto uteis mesmo que utilizadas apenas “como montra”. “Caricaturando um pouco, como páginas amarelas”.

Esta opinião vai ao encontro da visão de Rubin e Carmichael (2018) que mencionam que atualmente para qualquer empresa é imperativo ter uma presença digital, “uma vez que não estar presente nessa realidade é quase como não existir de todo”.

No entanto esta visão por parte dos entrevistados considera um espectro mais alargado de empresas e não um foco no caso da Compasso (e em negócios semelhantes), e como referido anteriormente, apesar das vantagens das redes sociais para a generalidade das empresas não significa necessariamente que todos os negócios B2B devam ter uma presença em redes sociais (Badea, 2014).

Abordando especificamente o caso da Compasso todos os entrevistados mencionam que a empresa deve estar presente e comunicar a sua marca nas redes sociais, mas sempre como um complemento e não como meio principal de comunicação (opinião que irá ser mais desenvolvida no tópico seguinte).

Na opinião das entrevistadas 1 e 2, a incerteza na adoção das redes sociais como um dos meios principais para se comunicar a marca desta empresa B2B deve-se à preservação da relação com intermediários estrangeiros, ou seja, por receio de cortar o seu principal canal de distribuição (uma vez que nas redes sociais, o cliente final pode ter acesso à página da Compasso) a Compasso opta por não estar presente de forma ativa nas redes sociais de maneira a preservar essa relação com o intermediário que, esse sim, irá comunicar para o cliente final. Esta eventual preservação e melhoria da eficiência das

relações com todos os *stakeholders* através das redes sociais é também um assunto abordado na literatura (Chae, *et al.*, 2020). Para alguns gestores de empresas B2B, tal como descrito acima, as redes sociais não devem ser o principal canal para estreitar ou consolidar essas relações, devem ser apenas um complemento. Por esse motivo, caso uma empresa B2B opte por estar presente em redes sociais, é importante ter em conta qual a rede social mais adequada para chegar a cada um dos *stakeholders* uma vez que cada rede social tem orientações diferentes (López-López & Giusti, 2020). É por estas razões que, segundo as entrevistadas, a Compasso está presente apenas no LinkedIn, que é a rede social com maior significância no caso de negócios B2B (Iankova, *et al.*, 2019).

No entanto, existe uma opinião unanime entre os entrevistados. Independentemente do tipo de comunicação feita nas redes sociais, devido à crescente importância das mesmas, todos acham que a presença da Compasso nestas plataformas é essencial, confirmando assim que as redes sociais que estão a tornar-se uma ferramenta de *marketing* cada vez mais importante para as empresas (Chae, *et al.*, 2020).

## **2º Tópico: Escolha entre comunicação da marca de uma DMC presencialmente ou através de redes sociais.**

Na sequência do que foi descrito no tópico relativo à eventual presença de uma DMC em redes sociais, todos os entrevistados admitiram que a comunicação digital tem e terá nos próximos anos uma importância cada vez maior, pela sua crescente popularidade, no entanto, este tipo de comunicação para uma empresa como a Compasso é vista, também por todos e concordando com a visão de Muylle (2012), como um complemento e não como o meio de comunicação único e principal para a marca da empresa em questão. Guenther e Guenther (2020) fundamentam ainda este complemento com outro tipo de comunicação que não a presencial para que a identificação com a marca seja feita através da empresa e não de um representante específico.

Os entrevistados 1, 3, 4 e 5 afirmaram que a empresa deveria optar por uma mistura dos dois tipos de comunicação, no entanto a entrevistada 1 refere que a comunicação presencial “faz sentido a uma escala muito maior”. O entrevistado 4, sócio-gerente de uma empresa fornecedora da Compasso, refere que é essencial ter sempre alguém da empresa para que se possa falar diretamente. A entrevistada 2 refere ainda que

este tipo de comunicação é fundamental para manter relações mais próximas seja com clientes, seja com fornecedores.

Esta manutenção da comunicação presencial é vista também como importante por Strong e Bolat (2016), uma vez que afirmam que um comercial da empresa, por exemplo, é um grande impulsionador de fé e de confiança, uma vez que o consumidor vê aquele comercial em questão, como alguém que representa na plenitude a identidade da marca.

### **3º Tópico: O grau de formalidade ou informalidade que uma DMC deve aplicar na sua comunicação através das redes sociais.**

Neste tópico há um ponto que é inicialmente abordado pela maioria dos entrevistados (entrevistados 1, 2 e 4) que é o facto de, na sua opinião, independentemente da formalidade ou informalidade na comunicação da empresa, ela deve sempre depender da sua atividade e deve ir ao encontro da identidade da empresa, tal como defendido por Banet-Weiser (2017).

Os entrevistados 3 e 4 mencionam que tem de existir o mínimo de formalidade na comunicação no sentido de transmitir segurança, e seriedade, mas “sem exagero” (entrevistado 3), apenas para que a comunicação seja minimamente factual, de maneira a “não defraudar expectativas” de quem consome aquela informação. De acordo com Swani . (2019) e também Leek (2012) a comunicação mais funcional e objetiva desempenha, de facto, um papel importante (mas não principal) no sentido de passar uma maior sensação de segurança.

No entanto existe uma opinião unanime entre todos os entrevistados, é que definitivamente a comunicação mais emocional e informal é fundamental e deve assumir grande protagonismo na comunicação nas redes sociais por parte das empresas lá presentes. Este tipo de comunicação contribui para aumentar confiança com *stakeholders*, criar relações de afeto pela marca e aumentar a lealdade à mesma (Rubin & Carmichael, 2018).

### **4º Tópico: Potencial benefício que a comunicação informal/emocional nas redes sociais pode trazer para uma DMC.**

À parte do pequeno elemento de formalidade necessária mencionado na questão anterior através das opiniões dos entrevistados 3 e 4, todos os entrevistados mencionaram

que é mais importante e recompensador para a Compasso uma comunicação informal e emocional.

As entrevistadas 1 e 2 começam por mencionar que a rede de contactos da Compasso no geral reage bastante bem a publicações mais informais. Já os entrevistados 3 e 4 mencionam que a formalidade está cada vez menos presente na comunicação principalmente em redes sociais e que para a Compasso é pouco importante a comunicação formal.

A entrevistada 5 dá total destaque à comunicação informal e criativa mencionando que essa deve ser a postura da Compasso nas redes sociais, com partilhas “leves” acerca do dia-a-dia da empresa, ou seja, sem um vínculo obrigatório com especificidades do trabalho da empresa. Apenas partilhas banais acerca do que se passa com a empresa e os seus colaboradores.

No fundo, os pontos de vista de todos os entrevistados subscrevem a visão de Swani . (2017) que aponta as vantagens de trocar comunicação formal/racional por apelos mais emocionais, apelando à pessoa real, que está responsável pela página de uma outra empresa e que irá responder a este tipo de estímulos e irá aproximar-se da marca da Compasso, neste caso.

#### **5º Tópico: Potencial benefício que a associação a causas sociais e ambientais e consequente partilha dessas causas nas redes sociais pode trazer a uma DMC.**

Neste caso a opinião é quase unanime por parte de todos os entrevistados. Atualmente tanto para a Compasso como para a maioria das empresas é fundamental tanto a associação a causas ambientais como a partilha desse tipo de conteúdos. Fora a contribuição positiva para as causas em si, todos os entrevistados mencionaram que a associação a causas sociais e ambientais e a consequente partilha de mensagens desse carácter trás também vantagens para a empresa. O entrevistado 4 afirma que este tipo de ações são bem vistas pelos utilizadores. A entrevistada 1 menciona que é uma maneira de influenciar positivamente quem interage com as publicações e que tanto clientes como fornecedores reparam. A opinião do entrevistado 3 vai ao encontro do que acabou de ser mencionado uma vez que ele menciona que a empresa (Compasso, neste caso) ganha vantagem no que toca a eventuais recomendações, uma vez que tanto



fornecedores como clientes acabam por ter em conta (entre outros fatores) este tipo de iniciativas com as quais se identificam.

Apenas a entrevistada 5 menciona que pessoalmente não acha assim tão importante este tipo de partilhas. Ainda assim reconhece que hoje em dia, para outros utilizadores das redes sociais, estas iniciativas podem ser relevantes e que caso a empresa se associe a estas causas deve, claro, optar por partilhá-las.

Vale a pena ainda destacar uma opinião por parte do entrevistado 4 que menciona que apesar da tendência crescente para uma maior sensibilidade relativamente a estas causas, nem todos os clientes estão ainda dispostos a suportar os custos que este tipo de decisões implica (no caso de causas ambientais, por exemplo). Ou seja, na opinião deste entrevistado, esta associação a causas ambientais é sempre bem vista, mas não quer dizer que clientes ou fornecedores ajam em conformidade uma vez que este tipo de práticas na realidade implicam muitas vezes custos que as empresas não estão dispostas a suportar. Independentemente disso, a imagem da Compasso sairá sempre beneficiada.

#### **6º Tópico: A presença de uma DMC nas redes sociais apenas através de partilha de conteúdos vs partilha de conteúdos e interação imediata com utilizadores.**

A literatura refere que as marcas presentes nas redes sociais devem interagir com os utilizadores, uma vez que, atualmente, eles também fazem parte da construção da imagem da marca nessas plataformas, ou seja, a construção da imagem da marca que antes era dominada pela empresa em questão passa a ser partilhada com vários intervenientes entre os quais os utilizadores das redes sociais (Steenkamp, 2020; Rubin & Carmichael, 2018; Swaminathan, *et al.*, 2020).

Este carácter bidirecional que as redes sociais trazem para a comunicação empresa/cliente contribui para a aproximação das relações entre *stakeholders* (Agnihotri, *et al.*, 2016). Através de interações rápidas e constantes com o público, são criadas relações de proximidade, com o objetivo de aumentar a lealdade à marca, influenciar vendas e decisões de compra (Swani, *et al.*, 2017).

No entanto a visão de quase todos os entrevistados quanto a interação da Compasso com utilizadores nas redes sociais vai no sentido contrário, defendendo que a interação imediata com utilizadores não traz vantagens para a empresa.

Para os entrevistados 1, 2, 4 e 5 a partilha de conteúdos deve ser o foco da Compasso. Todos estes entrevistados mencionam que este tipo de ação nas redes sociais é o mais adequado para o tipo de negócio da empresa e acrescenta ainda que a interação com utilizadores, por exemplo através de chats não traz nenhum benefício. Apenas o entrevistado 3 defende a interação com utilizadores, defendendo que essa interação rápida e em tempo real é benéfica para a Compasso.

**7º Tópico: A presença de uma DMC em redes sociais com publicações orientadas apenas para clientes ou também para parceiros/fornecedores.**

Todos os entrevistados defendem que é importante que a Compasso através das redes sociais tente fortalecer relações tanto com fornecedores como com clientes. Esta opinião subscreve a visão de Chae (2019) que defende que as empresas presentes nas redes sociais podem tentar alcançar uma otimização não só da comunicação com clientes, mas com toda a cadeia de abastecimento. No entanto para alcançar esse objetivo a empresa deve avaliar quais são os alvos das suas comunicações e qual a melhor maneira de chegar até eles.

Os entrevistados 2 e 4, por exemplo, mencionam que as publicações devem ser direcionadas mais para os clientes, uma vez que é deles que depende a “compra”. Desta forma ao alcançar algum sucesso junto dos clientes com as publicações, os fornecedores beneficiam por consequência, uma vez que o produto da Compasso depende deles também.

Já os entrevistados 3 e 5 defendem que as publicações em redes sociais devem ser sempre para todos, para a comunidade, ou seja, se todos tem acesso à comunicação da Compasso nas redes sociais então a Compasso deve fazer publicações sem nenhum foco específico e deve comunicar de maneira mais abrangente.

#### ***4.2 Discussão de resultados***

Tanto a revisão de literatura como os vários pontos nos quais tocam as questões incluídas no guião, procuram ajudar a encontrar respostas para as questões propostas pela investigação. Com as respostas obtidas foi possível tentar estabelecer ligações entre a literatura e a visão dos entrevistados de maneira a perceber em que pontos as opiniões são coincidentes ou opostas.

De facto, hoje em dia, seja qual for a empresa, é sempre benéfico uma presença nas redes sociais. As redes sociais ganharam nos últimos anos uma grande quantidade de utilizadores e entranharam-se no dia-a-dia de cada um deles e por isso uma empresa, independentemente da sua atividade deve quase sempre marcar uma presença nas redes sociais, “uma vez que não estar presente nessa realidade é quase como não existir de todo” (Rubin & Carmichael, 2018, p. 136). Assim, mesmo não tirando um benefício direto das funcionalidades das redes sociais, estas podem servir apenas como montra, contribuindo para que a marca chegue a mais pessoas. Apesar da presença nas redes sociais ser vista como fundamental nenhum dos entrevistados considerou que deva ser um meio pelo qual a et faça a maior parte da sua comunicação. Apesar de algumas vantagens deste tipo de comunicação (através de redes sociais), na opinião dos entrevistados, as redes sociais deverão servir apenas para marcar presença e não devem ser assumidas como o principal canal de comunicação com clientes e fornecedores. A empresa deverá sim partilhar conteúdos nas redes sociais, de forma a “mostrar” a sua marca, mas a comunicação direta com clientes ou fornecedores deverá ser feita maioritariamente de modo presencial.

Quanto ao tipo de comunicação a ser feita nas redes sociais através da partilha de conteúdos, no caso da COMPASSO, ela deverá ser, primeiramente, coerente com a sua própria filosofia e elaborar as suas publicações em conformidade. Dito isto, é quase unanime que publicações informais trazem mais vantagens à COMPASSO uma vez que contribuem para aproximar as várias partes envolvidas no negócio e cativam o ser humano que está por trás de qualquer página de redes sociais, seja ela pessoal ou profissional. A COMPASSO pode e deve também, associar-se a causas sociais e ambientais e partilhar essas mesmas iniciativas através das suas publicações uma vez que essas ideias são vistas como muito importantes no momento atual. A imagem das marcas que se associem a esse tipo de causas vai sair beneficiada uma vez que a maioria dos clientes e fornecedores hoje em dia está sensibilizado para este tipo de situações. Assim, ainda que por vezes, esta associação a causas não se traduza diretamente em negócio, vai significar uma melhoria de imagem e reputação junto das várias partes envolvidas no negócio das empresas.

Apesar de, segundo a literatura, a comunicação em tempo real que as redes sociais permitem poder ser um dos fatores que pode contribuir para a aproximação entre empresas e as partes interessadas no seu negócio, segundo os entrevistados, a COMPASSO não deverá apostar na comunicação imediata nas redes sociais, ou seja, a

prioridade desta empresa nas redes sociais deverá ser comunicar a sua marca através de publicações na sua página mas tentar reduzir as interações imediatas com utilizadores (nomeadamente através de chats) uma vez que esse tipo de comunicação, segundo os próprios, não traz qualquer vantagem à empresa que, no que toca a comunicação direta com o cliente, beneficia mais de comunicação presencial quando comparada com a comunicação digital.

Quanto ao público alvo das publicações, as opiniões dividem-se entre os entrevistados, uma vez que há quem defenda que as publicações devem “apontar” aos clientes que, em última análise, são quem compra o produto ou serviço e sendo esse produto ou serviço bem comunicado ao cliente por consequência toda a rede envolvida será beneficiada. Há, no entanto, quem defenda que as publicações estando numa rede social, devem ser para a generalidade dos utilizadores, clientes, parceiros ou fornecedores.

## **5. Conclusões, limitações e estudos futuros**

Esta investigação pretendeu colocar em confronto direto a comunicação de uma marca B2B de maneira presencial e através de redes sociais e também descobrir qual a melhor maneira de comunicar uma marca B2B através de redes sociais caso uma empresa B2B esteja lá presente. Conseguiu-se no final deste trabalho responder às questões de investigação e atingir os objetivos definidos inicialmente, com a exceção de um ponto que será referido neste capítulo.

Research Question 1: Os negócios B2B devem ou não, comunicar a sua marca através das redes sociais?

Através do estudo realizado foi possível chegar à conclusão que atualmente a presença nas redes sociais é praticamente obrigatória para qualquer empresa. Nesse sentido é importante para um negócio B2B estar também presente nas redes sociais e lá comunicar a sua marca. Mesmo que opte por não interagir com utilizadores, é importante ter uma página nestas plataformas de maneira a ser visto. Nem sempre a interação direta com clientes ou fornecedores através das redes será benéfica, no entanto, a exposição de qualquer marca nas redes sociais, comunicando a sua marca através de publicações, é fundamental devido à maneira como estas plataformas se difundiram nos últimos anos e se integraram nas nossas rotinas diárias.

Research Question 2: Como devem as empresas B2B comunicar a sua marca aos seus *stakeholders* através das redes sociais?

Apesar da presença fundamental da marca da empresa (neste caso B2B) nas redes sociais é necessário que as empresas comuniquem da maneira mais adequada na sua página. Assim, segundo esta investigação, as empresas B2B deverão, optar por apenas expor a sua marca nas redes sociais e não utilizar essas plataformas como um canal de comunicação imediata com *stakeholders*, deverão optar por publicações informais e descontraídas e deverão associar-se a causas ambientais e sociais e partilhar conteúdos dessas temáticas nas suas páginas. Quanto ao *target* das publicações não foi possível chegar a uma conclusão se estes devem ser direcionados apenas a clientes, a clientes e a fornecedores ou a todos os utilizadores que estejam habilitados a ver uma publicação da página da empresa

1º Objetivo da investigação: “O primeiro objetivo é tentar fazer uma avaliação mais acertada acerca dos canais pelos quais os negócios B2B devem comunicar a sua marca, especificamente através do confronto direto entre a comunicação presencial e a comunicação através de redes sociais e contribuir assim para uma escolha mais assertiva dos canais de comunicação destas empresas.”

Este primeiro objetivo foi alcançado na medida em que com a literatura recolhida juntamente com as entrevistas feitas e sua respetiva análise conseguimos concluir que no que toca à marca de uma empresa B2B ela deve, sim, ser comunicada através das redes sociais, sendo aliás fundamental que isso seja feito devido à importância que as redes sociais têm nas vidas de tanta gente atualmente. A comunicação presencial da marca nos negócios B2B tem extrema relevância pelas ligações pessoais que se formam, no entanto é importante que exista uma complementaridade com a comunicação da marca através de redes sociais para que os interessados acompanhem o dia-a-dia da empresa.

2º Objetivo da investigação: “O segundo objetivo será, caso uma empresa B2B opte por comunicar através de redes sociais, descortinar alguns pontos específicos como, qual deve ser a sua postura relativamente ao tipo de mensagem que passam (emocional ou formal; se devem associar-se a causas sociais/ambientais); qual deve ser o alvo das suas comunicações nestas redes (apenas clientes ou todos os *stakeholders*); ou se deve interagir diretamente com os utilizadores ou apenas limitar-se a partilhar conteúdos na sua página.”

Ao optarem por estar presentes nas redes sociais as empresas B2B deverão ter em atenção, a forma como marcam a sua presença nas mesmas.

Assim, as empresas deverão, sim, estar presentes nas redes sociais (como referido acima), mas trabalhando a sua marca apenas através da partilha de conteúdos e não dedicando o seu tempo a comunicar diretamente com utilizadores, uma vez que segundo as opiniões dos entrevistados, essa comunicação direta deverá ser feita maioritariamente de forma presencial e não existe grande vantagem em fazê-la através de redes.

A investigação revelou também que empresas B2B terão maior vantagem em apostar em publicações informais na sua página de maneira a mostrar o dia-a-dia da empresa, contribuindo para uma aproximação dos utilizadores com a marca da empresa. Essa aproximação e identificação com a empresa acontece também através da partilha de causas ambientais e sociais às quais a empresa está associada, fator que hoje em dia contribui bastante para a construção de uma imagem positiva da maioria das empresas e diretamente contribui para melhores relações.

No que toca ao direcionamento das publicações (para clientes ou fornecedores) não foi possível alcançar nenhuma resposta uma vez que apesar da literatura mencionar que as empresas B2B devem através das redes sociais tentar estreitar relações com todas as partes envolvidas no seu negócio, os entrevistados defendem maneiras diferentes de alcançar esse objetivo. Enquanto uns defendem que se deve fazer publicações direcionadas para clientes que indiretamente irão contribuir para melhorar relações com toda a cadeia, outros defendem que a empresa deve elaborar publicações para todos os utilizadores que tenham permissão para visitar a página da empresa.

A principal limitação encontrada neste estudo foi o facto de as entrevistas terem sido feitas já no período de pandemia da Covid-19, fazendo com que muitas vezes fosse difícil, numa primeira fase, entrar em contacto com os potenciais entrevistados, e em seguida coincidir disponibilidades para realizar a entrevista, devido à mudança que a pandemia provocou nas vidas de muita gente.

Uma vez que se investigou se as empresas B2B deveriam estar presentes ou não em redes sociais, para estudos futuros poderá ser interessante investigar especificamente quais as melhores e mais indicadas redes sociais para a comunicação de marcas B2B.

## Bibliografia

Abusabha, R. & Woelfel, M. L., 2003. Qualitative vs quantitative methods: Two opposites that make a perfect match. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 103, p. 566.

Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y. & Krush, M. T., 2016. Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 172-180.

Badea, M., 2014. Social Media and Organizational Communication. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 149, pp. 70-75.

Bastos, W. & Levy, S. J., 2012. A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 3, pp. 347-368.

Batum, T. P. & Ersoy, N. F., 2016. The use of social media in B2B marketing communications: an exploratory study on Turkish Companies. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 18, pp. 139-151.

Brink, T., 2017. B2B SME management of antecedents to the application of social media. *Industrial Marketing Management*, 64, pp. 57-65.

Cayla, J. & Arnould, E. J., 2008. A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. *Journal of International Marketing*, 4, pp. 86-112.

Chae, B., McHaney, R. & Sheu, C., 2020. Exploring social media use in B2B supply. *Business Horizons*, 63, pp. 73-84.

Cortez, R. M., Gilliland, D. I. & Johnston, W. J., 2020. Revisiting the theory of business-to-business advertising. *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 642-656.

Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I., 2004. *A companion to qualitative research*. s.l.:Sage.

Guenther, M. & Guenther, P., 2020. Is advertising an underappreciated driver of sales growth in B2B markets? Theoretical perspectives and empirical evidence. *Industrial Marketing Management*, 87, pp. 76-89.

Huber, F., Vogel, J. & Meyer, F., 2009. When brands get branded. *Marketing Theory*, 9, pp. 131-136.

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., Yau, A., 2019. A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, pp. 169-179.

Irimies, C., 2012. Basic Notions of Branding. Definition, History, Architecture. *Journal of Media Research*, 14, p. 110.

- Jamshed, S., 2014. Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 4, pp. 87-88.
- Juntunen, M., Ismagilova, E. & Oikarinen, E.-L., 2020. B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 630-641.
- Kannan, P. & Li, H., 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, pp. 22-45.
- Katona, Z. & Sarvary, M., 2014. Maersk Line: B2B Social Media - "It's communication, not marketing". *California Management Review*, 3, pp. 142-156.
- Leek, S. & Christodoulides, G., 2011. Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1060-1062.
- Leek, S. & Christodoulides, G., 2012. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 106-114.
- Lilien, G. L., 2016. The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33, pp. 543-556.
- López-López, D. & Giusti, G., 2020. Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27, pp. 175-186.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J., 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, pp. 357-365.
- Meire, M., Ballings, M. & Poel, D. V. d., 2017. The added value of social media data in B2B customer acquisition systems: A real-life experiment. *Decision Support Systems*, 104, pp. 26-37.
- Meirinhos, M. & Osório, A., 2010. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de educação*, 2, pp. 49-65.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G., 2011. Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1153-1159.
- Muylle, S., Dawar, N. & Rangarajan, D., 2012. B2B Brand Architecture. *California Management Review*, 2, pp. 58-71.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. C., 2009. Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 9, pp. 39-54.
- Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B. & Christodoulides, G., 2018. Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, pp. 31-36.
- Ouellette, L. & Gray, J., 2017. *Keywords for Media Studies*. Nova Iorque: NYU Press.



- Pempek, T. A., Yermolayeva, Y. A. & Calvert, S. L., 2009. College students' social networking experiences on Facebook. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30, pp. 227-238.
- Pyper, K. L. & Gounaris, S., 2016. *Global Branding in a B2B Setting: Investigating International Brand Management as a Driver of Export Performance*. Atlanta, American Marketing Association.
- Room, A., 1998. History of brands. Em: *Brands*. Londres: Palgrave Macmillan, pp. 13-14.
- Rubin, J. & Carmichael, B., 2018. The new corporate branding. Em: *Reset - Business and society in the New Social Landscape*. Nova Iorque: Columbia University Press, pp. 131-159.
- Siagmagka, N.-T., Christodoulides, G., Michaelidou, N. & Valvi, A., 2015. Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, pp. 89-99.
- Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S. & Mahroof, K., 2020. Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, pp. 163-179.
- Starcevic, S., 2016. The Origin and Historical Development of Branding and Advertising in the Old Civilizations of Africa, Asia and Europe. *Marketing*, 46, pp. 179-196.
- Steenkamp, J.-B. E., 2020. Global Brand Building and Management in the Digital Age. *Journal of International Marketing*, 28, pp. 13-27.
- Strong, J. & Bolat, E., 2016. A qualitative inquiry into customers' perspectives on branding and the role of digital technologies in B2B: A case study of Panasonic. *Journal of customer behaviour*, 1, pp. 97-116.
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J., O'Guinn, T., Schmitt, B., 2020. Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84, pp. 24-46.
- Swani, K., Brown, B. P. & Milne, G. R., 2014. Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 873-881.
- Swani, K., Brown, B. P. & Mudambi, S. M., 2020. The untapped potential of B2B advertising: A literature review and future. *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 581-593.
- Swani, K., Milne, G., Brown, B., Assaf, A., Donthu, N., 2017. What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, pp. 77-87.

Ventura, M. M., 2007. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ*, 20, pp. 383-386.

Vernuccio, M., 2014. Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 51, pp. 211-233.

Vieira, V. A., Severo de Almeida, M., Agnihotri, R., Corrêa da Silva, N., Arunachalam, S., 2019. In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, pp. 1085-1108.

Yin, R. K., 2005. *Introducing the world of education: A case study reader..* s.l.:Sage.

## Anexos

### Anexo A – Códigos e sub-códigos utilizados no MaxQda

Lista de Códigos		
Lista de Códigos		105
Q1		4
Redes sociais (S/N)		7
Redes sociais (S/N). Pq?		2
Redes Compasso (S/N)		0
Redes Compasso. Pq?		10
Q2		4
Mistura dos dois		4
Comunicação digital		4
Comunicação presencial		6
Q3		4
comunicação factual		1
comunicação emocional		4
Depende		4
Mix emocional/factual		1
Q4		4
Com. formal Compasso		1
Com. informal/emocional Compasso		4
Q5		4
Senão do dinheiro		1
Partilha das causas		5
Associação a causas		6
Q6		4
Partilha Conteudos		2
Com. dir. RS		4
Q7		4
Para clientes		4
Para todos		7
Conjuntos		0

### Anexo B – Guião das entrevistas

#### Entrevistador

“Boa tarde/noite o meu nome é Cesário Fonseca, estou a tirar um mestrado em Ciências Empresariais no ISEG e de momento estou a realizar uma tese de mestrado em comunicação de marcas de empresas B2B através de Redes Sociais”

“Vou começar por fazer um breve enquadramento da investigação: inicialmente as redes sociais foram mais utilizadas num contexto de utilizador individual e as empresas ao verificarem a expansão das redes sociais que se verifica nos últimos anos começaram a notar que esse seria um canal útil para chegar aos seus clientes.”

“Entretanto os negócios B2B começaram também a olhar para as redes sociais como um potencial canal de comunicação, no entanto nem sempre com a certeza da sua utilidade para os seus negócios.”

“Mencionando brevemente os objetivos desta investigação: o primeiro objetivo é tentar fazer uma avaliação mais acertada acerca dos canais pelos quais os negócios B2B devem comunicar a sua marca, especificamente através do confronto direto entre a comunicação presencial e a comunicação através de redes sociais e contribuir assim para uma escolha mais assertiva dos canais de comunicação destas empresas.”

“O segundo objetivo será, caso uma empresa B2B opte por comunicar através de redes sociais a sua marca, descortinar alguns pontos específicos como, qual deve ser a sua postura relativamente ao tipo de mensagem que passam (emocional ou formal; se devem associar-se a causas sociais/ambientais); qual deve ser o alvo das suas comunicações nestas redes (se deverão ser dirigidas apenas para clientes ou todos os stakeholders); ou se deve interagir diretamente com os utilizadores ou apenas limitar-se a partilhar conteúdos na sua página.”

“Antes de avançar para a nossa entrevista/conversa quero deixar aqui registada a garantia de confidencialidade desta entrevista, assegurando que apenas será partilhada no âmbito desta investigação.”

“Para que fique também registado, autoriza a gravação desta entrevista?”

Vou-lhe então pedir uma ficha sumária de identificação. Nome, formação, há quanto tempo trabalha na área, qual a empresa, o tempo na empresa, o cargo na empresa, e o tempo no cargo

1. Qual a sua opinião sobre uma empresa como a Compasso estar presente em redes sociais? Porquê?
2. Acha que uma empresa como a empresa X deve apenas optar pela comunicação presencial ou também pelas redes sociais?
3. Que tipo de mensagem/conteúdos prefere ver por parte de uma empresa em redes sociais? Mensagens conteúdos de caráter mais profissional e formal ou de caráter mais emocional e informal?
4. Acha que a empresa X poderia beneficiar deste tipo de comunicação informal/emocional?
5. A empresa X deveria associar-se a causas sociais e ambientais e consequentemente partilhar mensagens desse caráter nas suas redes sociais?
6. Uma empresa como a empresa X deve optar por interagir com os utilizadores ou basta marcar a sua presença nas redes sociais meramente através de partilha de conteúdos?
7. Diria que a presença da empresa X em redes sociais deve apenas ser orientada para os seus clientes ou também para parceiros/fornecedores?